

Разом з тим, варто вказати на перенесення акцентів в оцінюванні показників дохідності та прибутковості. Для агрегованих видів діяльності (операційна та звичайна) показники дохідності є менш чутливими, на відміну від показників прибутковості. Одержані значення прибутковості (за винятком виробничої діяльності, де врахована не уся величина витрат) мають досить незначні величини – у межах 1–3 %, що свідчить про недостатню величину прибутку для оновлення виробництва, інноваційної діяльності тощо. Аналогічна ситуація характерна сьогодні для більшості промислових підприємств, але кожний конкретний випадок потребує детальної діагностики діяльності та розробки індивідуальних стратегій для окремих суб'єктів господарювання.

За розглянутою вище процедурою оцінювання чутливості до ризику може здійснюватись діагностика з різними рівнями деталізації (див. табл. 5). Залежно від мети дослідження розрахунки виконуються за даними по окремих періодах (роки, квартали, місяці, декади, дні тощо), що дає змогу одержати лише загальну або дуже детально інформацію щодо чутливості до ризику окремих об'єктів дослідження.

Діагностика чутливості до ризику дає змогу виявляти найбільш нестабільні сегменти діяльності підприємства з негативними тенденціями змін. Але її застосування обмежене необхідністю виділення узагальнюючого показника для підприємства, що несе середній рівень ризику, є підсумковим для даного напрямку оцінювання. Таке виокремлення не завжди можливе (або доцільне). У таких випадках можна застосовувати запропоновану модель оцінки чутливості об'єкта дослідження до ризику, яка є універсальною щодо об'єкта дослідження і потребує лише формування критеріальних показників для оцінки.

Література

1. Наконечна Г. Ф. Показники рентабельності операційної діяльності та їх класифікація / Г. Ф. Наконечна, П. О. Магдійчук // Вісник Хмельницького національного університету. (Сер. "Економічні науки"). – 2005. – № 5. – Т. 2, ч. 2. – С. 72–76.
2. Уманець Т. В. Методологія управління ефективністю роботи підприємства / Т. В. Уманець // Вісник Хмельницького національного університету. (Сер. "Економічні науки"). – 2005. – № 5. – Т. 2, ч. 2. – С. 24–32.
3. Цал-Цалко Ю. С. Статистичний аналіз фінансової звітності : теорія, практика та інтерпретація / Ю. С. Цал-Цалко. – Житомир : ЖДТУ, 2004. – 506 с.
4. Лук'янова В. В. Оцінка ефективності підприємства і підприємництва / В. В. Лук'янова // Вісник Донецького державного університету економіки і торгівлі. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2005. – № 4. – С. 110–116.
5. Вітлінський В. В. Ризикологія в економіці та підприємстві : монографія / В. В. Вітлінський, Г. І. Великоіваненко. – К. : КНЕУ, 2004. – 480 с.
6. Гранатуров В. М. Аналіз підприємницьких ризиків : проблеми визначення, класифікації та кількісної оцінки / В. М. Гранатуров, І. В. Литовченко, С. К. Харічков / НАН України ; Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень. – Одеса, 2003. – 164 с.
7. Машина Н. І. Економічний ризик і методи його вимірювання : навч. посібник / Н. І. Машина. – К. : Центр навч. л-ри, 2003. – 188 с.
8. Тэпман Л. Н. Риски в экономике : учеб. пособие для вузов / Л. Н. Тэпман / [под ред. В. А. Швандара]. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 380 с.

УДК :658.5

А. М. ТКАЧЕНКО, О. В. КОВАЛЕНКО
Запорізька державна інженерна академія

КОНТРОЛЬ ЯК ФУНКЦІЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

У статті розглядаються теоретико-методологічні основи контролю як однієї з головних функцій антикризового управління.

The article is devoted to the study of the theoretical and methodological principles of control as one of the main functions of crisis management.

Постановка проблеми. Сучасний стан більшості суб'єктів господарювання в Україні фахівці визнають як кризовий. Розвиток кризових явищ, з одного боку, і зацікавленість держави в максимальному збереженні підприємств, які мають необхідний потенціал виживання та є стратегічно важливими для країни в цілому або певних регіонів, з іншого боку, зумовили виникнення та поширення нового для України, специфічного за своїми завданнями та функціями виду управління – антикризового, яке істотно відрізняється від традиційного управління підприємствами, має свою специфіку, що пов'язана з суттєвими змінами в умовах діяльності підприємства, а також з непередбачуваністю ситуації та новими управлінськими проблемами. Задачу виходу з кризи та підвищення фінансово-економічної стійкості підприємств не можна розглядати як стислий у часі одноразовий діловий прийом. Це динамічний процес. Розвиток виробничо-господарських об'єктів може бути здійс-

нений за різними схемами та варіантами, тому надзвичайно важливими для менеджменту є визначення ролі та місця основних функцій управління, їх взаємодії та впровадження антикризових заходів.

Аналіз останніх публікацій та досліджень. Питання антикризового управління підприємством не є зовсім новим. Значний внесок у дослідженні цієї проблеми зробили такі науковці, як І.А. Бланк, В.О. Василенко, Л.А. Лігоненко, О.О. Терещенко, А.Д. Чернявський та інші. Однак аналіз наукових праць свідчить про недостатній рівень розгляду функцій антикризового управління. Відповідно до розробок Анрі Файоля процес управління складається з п'яти функцій: передбачення (встановлення мети), планування, організації, розпорядження, координації та контролю. Переважна більшість науковців виділяє функцію контролю у складі контролінгу. Так, Карпунь І.Н. наполягає, що саме поняття контролінгу в економічному розумінні означає спостереження, управління, контроль [2, с. 91], а саму систему контролінгу можна трактувати як інтегровану, саморегулюючу систему методів та інструментів, яка спрямована на функціональну підготовку управлінських рішень і включає й консалтинг. Російський економіст Петров А.Н. також виділяє контроль як одну із функцій контролінгу, яка забезпечує обґрунтування та вибір показників (параметрів) стратегічного і поточного планів, які контролюються в змістовному і часовому вимірниках, узгодження планових і фактичних показників для оцінки ступенів досягнення цілей стратегічного плану розвитку підприємства, аналіз і оцінка виникаючих відхилень від параметрів стратегічного плану, виявлення причин відхилень фактичних показників від планових, підготовка пропозицій для запобігання такого роду відхилень [4, с. 442–443]. Практично всі дослідники згодні з тезою, що контроль є однією із функцій контролінгу, але незважаючи на досягнення в теорії та практиці фінансового управління, існують розбіжності щодо тлумачення категорії “контроль” в умовах антикризового управління, що вимагає подальшого більш глибокого дослідження взаємозв'язку та розбіжностей між цими категоріями.

Мета дослідження – розглянути основні теоретико-методологічні основи контролю як однієї з головних функцій антикризового управління.

Основні результати дослідження. Згідно з концепцією М. Мескона [3] антикризове управління варто розглядати як “процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для того, щоб сформулювати та досягти цілей, що стоять перед організацією”.

На наш погляд, антикризове управління слід розглядати з позиції виконуваних суб'єктом управління функцій: планування та прогнозування; облік, аналіз і діагностика; мотивація та стимулювання; контроль.

Але зміст вищевказаних, загальних для всіх типів управління, складових у випадку із антикризовим управлінням значно відрізняється [5, с. 73]. Специфіка антикризового управління пояснюється складом характерних проблем: 1) методологічні проблеми представляють собою розпізнавання ознак кризи, її характеру та причин, можливих наслідків; 2) фінансово-економічні – проблеми неплатежів, банкруства, фінансової неспроможності; 3) організаційно-правові проблеми кризи – проблеми, пов'язані з порушенням правових норм або просто старінням організації, бюрократизацією або, навпаки, втратою організаційної чіткості роботи, порушенням виконавчої дисципліни, помилками в розрахунках, плануванні, оцінці; 4) соціально-психологічні проблеми кризи представляють собою безліч різноманітних конфліктів, що створюють кризову ситуацію.

Функція “контроль” у процесі антикризового управління забезпечує нагляд і перевірку відповідності функціонування підприємства до встановлених показників плану фінансового оздоровлення, передбачає розробку стандартів його перебігу у вигляді певної системи кількісних показників, що дають змогу перевіряти результативність та ефективність окремих заходів, своєчасно вносити зміни до розробленого плану фінансового оздоровлення. Контроль (від англійського “to control”) носить всеосяжний характер і пов'язаний прямо чи побічно з усіма функціями системи управління. Будучи об'єктивно необхідною функцією менеджменту, контроль посідає важливе місце серед інших функцій антикризового управління, сприяє розробці та прийняттю ефективніших рішень, підвищенню результативності антикризового впливу. Саме контроль об'єднує в єдине ціле основні функції антикризового управління і являє собою процес забезпечення реалізації його принципів відповідно до встановлених керівництвом підприємства цілей та завдань. Контроль є засобом зворотного зв'язку між об'єктом управління та системою управління, оскільки він надає інформацію про відхилення фактичних показників від планових чи нормативних, аналізуючи причини відхилення та обґрунтовуючи необхідні дії щодо виправлення ситуації.

Економічну інформацію для цілей контролю за ходом виконання антикризових заходів на підприємствах збирають багато працівників, а її корисність в умовах жорстких часових умовах антикризових дій є іноді мінімальна. Причиною знецінення даних є те, що добута інформація часто не вкладається у лаг управління. Нова виробнича ситуація настає раніше, ніж прийнято коригуючи рішення на попередній ситуації. Через відсутність оперативної інформації неможливо забезпечити надійне функціонування контролю на різних рівнях управління, а отже, приймати для цієї мети науково обґрунтовані рішення. Основною метою системи контролю будь-якого процесу визнано своєчасне виявлення відхилень від нормального (запланованого) перебігу провадження та здійснення адекватних управлінських заходів щодо виправлення становища для забезпечення виконання розроблених планів, досягнення встановлених цілей діяльності. Так, арбітражні керуючі, ліквідатори готують звіти щодо своєї роботи один раз у квартал, в той же час в судових справах рішення щодо діяльності боржників приймаються кожен день, про що судові органи також інформують регіональні відділення з питань банкруства Міністерства економіки України шляхом надання рішень, ухвал. Однак, контролю за поточним

станом справ указаний орган не здійснює, оскільки не має інформації а ні від арбітражного керуючого, а ні від господарського суду, що дає підстави для зловживань і порушень законодавства. Тобто, в даному випадку не здійснюється зовнішній, державний контроль за поточним ходом фінансово-господарської діяльності боржника, станом його активів та доцільності управлінських рішень. Розв'язання проблеми інформаційного забезпечення управління полягає у підвищенні оперативності інформації за допомогою швидкодіючих ЕОМ, каналів і засобів зв'язку, тощо. прогресивною альтернативою вирішення цієї проблеми є створення інформаційного банку даних, що забезпечують інформаційні потреби управління у галузі. Розподіл інформаційної ємності банку за рівнями управління галуззю можна представити у вигляді піраміди, з якої видно, що у загальному обсязі економічної інформації, використовуваної в господарському механізмі галузі, обліково-аналітична інформація на першому рівні (промислове підприємство) становить 65 %, на другому рівні (концерн, асоціація) – 20 % і на третьому рівні (міністерство, відомство, інші органи державного управління), які здійснюють стратегічне управління галуззю – 15 % [1, с. 241].

Завданням контролю в системі антикризового управління є корегування поведінки підконтрольного об'єкта, спостереження та перевірка за перебігом здійснення антикризового процесу відповідно до розробленої антикризової програми, блокування відхилень, що виявляються, та приведення системи до цільового стану за допомогою спеціальних інструментів-регуляторів. Контроль за виконанням антикризової програми підприємства орієнтується на створення умов для досягнення встановлених цільових показників фінансового оздоровлення, дотримання часових та ресурсних обмежень антикризового процесу. Суб'єктом контролю, тобто особою, що його здійснює, як правило, є та сама особа, що здійснює антикризове управління загалом. Контроль як елемент системи антикризового управління підприємством характеризується різноманітністю форм, типів та видів, виходячи з багатоаспектності контрольних об'єктів і завдань, охоплення ними усіх етапів та рівнів реалізації антикризового впливу (рис. 1). У процесі антикризового управління контроль класифікують за об'єктами спостереження; організаційною ознакою, типом контролю за ідентифікацією об'єктів контрольного нагляду; видами контролю. Окремі форми та види контролю відрізняються суб'єктами та об'єктами контрольних спостережень, періодичністю їх проведення.

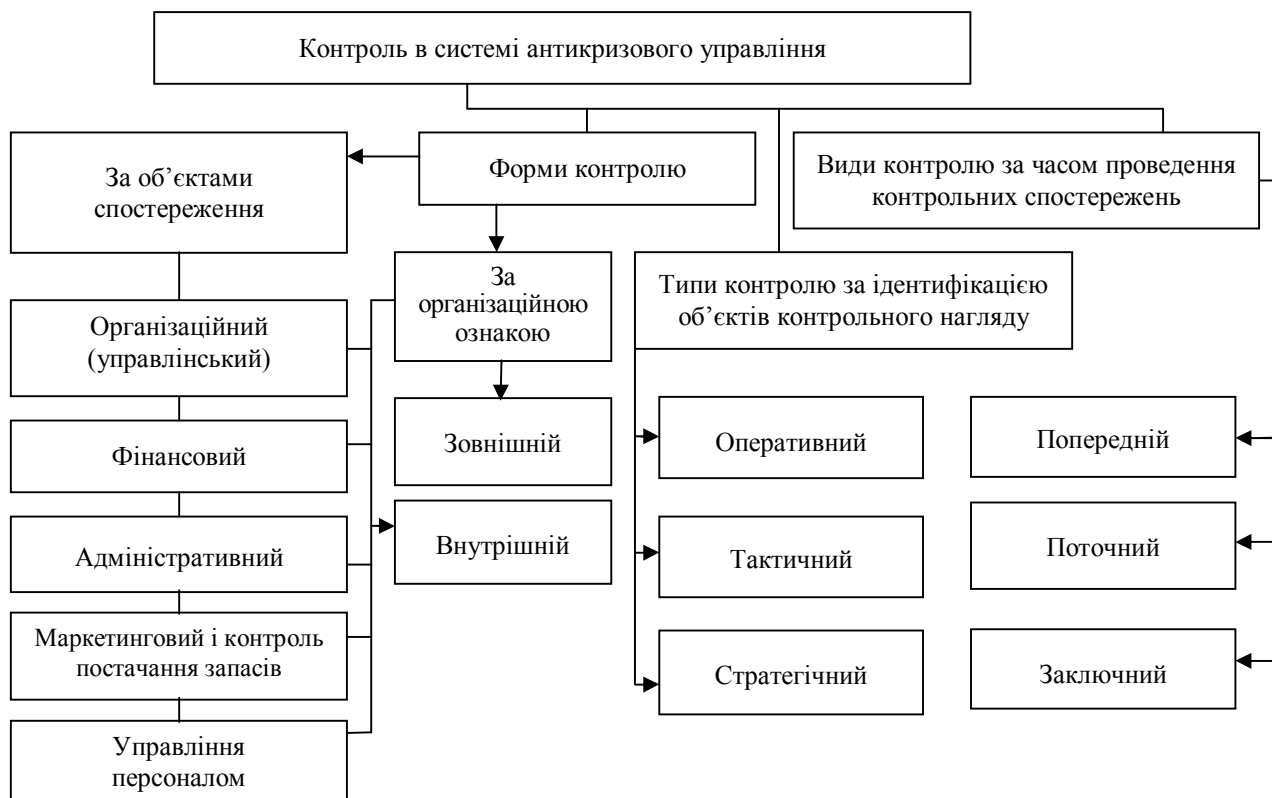


Рис. 1. Контроль в системі антикризового управління

Змістовні форми контролю, як правило, визначаються особливостями об'єктів контрольного спостереження у процесі антикризового управління, якими є внутрішні процеси підприємства, стан та ефективність використання окремих видів майна і ресурсів, параметри технологічного процесу, терміни виконання окремих антикризових заходів, координація структурних підрозділів щодо забезпечення виконання антикризової програми. Організаційний (управлінський) контроль за виведенням підприємства з кризового стану базується на використанні інформації управлінського обліку, фінансовий контроль здійснюється на підставі фінансової звітності підприємства, яка ґрунтується на системі бухгалтерського обліку та передбачає контрольне спостереження за

показниками фінансово-господарської діяльності підприємства в перебігу реалізації антикризової програми, їх обсягом та динамікою порівняно з початком антикризового процесу та визначеними цільовими параметрами.

Адміністративний контроль здійснюється з метою контролювання виконавчої дисципліни окремих підрозділів та відповідальних осіб стосовно підготовки та вжиття окремих антикризових заходів, передбачених антикризовою програмою. Об'єктами маркетингового контролю виступають кон'юнктура певного сегмента ринку, стан та тенденції розвитку попиту та пропозиції, конкурентоспроможність підприємства, фактори, що обумовлюють рівень прибутковості його фінансово-господарської діяльності. Контроль постачання запасів передбачає здійснення заходів щодо упередження наявності неліквідів, загромождження складів і промислових площадок запасами, які втрачають свої економічні вигоди, контроль за дисципліною поставок і розрахунків з постачальниками. Контроль управління персоналом передбачає застосування методів спостереження та виявлення порушень норм і нормативів часу, трудового законодавства.

За організаційною ознакою форми контролю необхідно поділити на дві групи: зовнішню та внутрішню. Зовнішній контроль передбачає контроль за перебігом проведення антикризового процесу суб'єктами, зовнішніми відносно підприємства. Такий контроль здійснюється господарським судом, кредиторами (комітет та збори кредиторів), арбітражним керуючим (розпорядником майна, керуючим санацією, ліквідатором), органом, уповноваженим управляти майном боржника, інвестором, представником працівників боржника (профспілковою організацією) як на етапі досудової санації, так і в перебігу провадження у справі про банкрутство. Для державних підприємств та підприємств, у статутному фонді яких частка державної власності перевищує 25 %, суб'єктами зовнішнього контролю є також Фонд державного майна України, державний орган з питань банкрутства, орган місцевого самоврядування. Внутрішній контроль за перебігом антикризового процесу організується безпосередньо на рівні підприємства. Суб'єктами його здійснення є власники підприємства, антикризовий керуючий (з-поміж фахівців підприємства або залучений зі сторони), працівники підприємства, внутрішні аудитори і контролери. Суб'єкти кожної форми контролю зацікавлені у нагляді певного кола контрольних об'єктів відповідно до своїх цілей та завдань.

Рациональна організація антикризового контролю передбачає ідентифікацію об'єктів контрольного нагляду. Оперативний контроль полягає у встановленні відхилень у перебігу виконання окремих завдань на рівні окремих виконавців. Об'єктами оперативного контролю можна визначити параметри виконання окремих антикризових заходів, передбачених програмою, час виконання окремих процедур (етапів роботи), досягнуті результати тощо. Об'єктом тактичного контролю є результати реалізації антикризової програми та фінансово-господарський стан підприємства в цілому. При цьому завданням організації тактичного контролю є перевірка відповідності фактично досягнутих результатів діяльності цільовим параметрам, встановленим при розробці антикризової програми, безумовне виконання поставлених завдань з фінансового оздоровлення підприємства. Основним завданням стратегічного контролю є виявлення потреби в корегуванні антикризової програми підприємства, якщо зовнішні та внутрішні зміни зумовлюють недостатню результативність або неадекватність визначених антикризових заходів. Об'єктом стратегічного контролю має бути сукупність передумов, на яких ґрупується розробка антикризової програми (стан та перспективи розвитку зовнішнього та внутрішнього середовища, державне регулювання підприємницької діяльності, поведінка кредиторів тощо).

На етапі розробки антикризової програми здійснюється попередній контроль за такими об'єктами як: прогнози – реалістичність, обґрунтованість їх розробки, інформаційна достатність для прийняття рішення; цілі – коректність визначення, відсутність внутрішніх суперечностей у системі цілей, адекватність кількісних цільових показників визначеним цілям; управлінські рішення – їх обґрунтованість, адекватність визначеним цілям та обмеженням, раціональність (оптимальність), відповідність очікуваних результатів цільовим параметрам, перевірка достатності визначених антикризових заходів для досягнення цільових параметрів фінансового оздоровлення; бюджет – реалістичність, можливість виконання, оптимальність; обмеження – повнота визначення внутрішніх та зовнішніх чинників, які обумовлюють можливість та дієвість реалізації антикризових заходів. Безпосередньо в перебігу виконання антикризової програми діє поточний контроль, який має на меті відстеження відповідності фактичних результатів діяльності, перебігу виконання окремих заходів до показників, передбачених програмою; “слабкі сигнали” внутрішнього та зовнішнього середовища про наявність проблем, пов'язаних з виконанням антикризової програми. Метою здійснення заключного контролю є, остаточно перевірка відповідності досягнутого фінансового стану підприємства до визначених цільових параметрів; перевірка законності реалізації окремих антикризових заходів та проведення взаєморозрахунків з кредиторами; контроль наявності передумов, які запобігають повторенню кризових явищ у майбутньому та є гарантією стабільності отриманого результату.

Контроль виконання антикризової програми підприємства передбачає дотримання етапів контрольного процесу, таких як визначення стандартів, порівняння досягнутих результатів з встановленими стандартами, обґрунтування необхідних заходів управлінського впливу. Антикризова програма підприємства має чітко визначені цілі, визначає якісні, кількісні та часові параметри їх досягнення. Ці параметри мають прийматися системою контролю як стандарти оперативного контролю. Конкретні значення встановлених цільових параметрів антикризового процесу та час їх досягнення фіксуються у фінансовому плані, що є додатком до антикризової програми. Основними вимогами, що ставляться до стандартів контролю, є чіткість визначення у вигляді кількісних та якісних змінних, часових меж тощо, можливість виміру та отримання достовірної інфор-

мації. Контрольний процес порівняння досягнутих результатів з встановленими стандартами передбачає вирішення чотирьох взаємопов'язаних завдань: визначення періодичності та форм звітності по функціональних підрозділах та в цілому по підприємству, за допомогою яких особа, що здійснює контроль, може отримувати інформацію про стан справ; визначення кола підзвітних осіб, відповідальних за подання інформації; зіставлення фактично досягнутих та цільових значень з окремих показників системи контролю; визначення допустимих меж відхилення фактично досягнутих показників від планових. Періодичність проведення контролю визначається стадією розвитку кризових явищ та гостротою часових обмежень антикризового процесу. Організація збирання необхідної інформації передбачає розробку та доведення до виконавців певних типових форм звітності за результатами своєї діяльності, здійснення контролю за дотриманням встановлених термінів та повнотою надання інформації. Після визначення фактично досягнутих результатів та їх порівняння з встановленими стандартами процес контролю вступає в третій заключний етап – обґрунтування необхідних заходів.

Висновки. В сучасних кризових умовах господарювання контроль є однією з головних функцій управління, інтегроване застосування якої сприятиме виконанню антикризових програм і запобіганню збільшення банкрутств.

Контроль господарської діяльності – функція не тільки бухгалтерії, а і інших економічних, технічних і технологічних служб та інших підрозділів підприємства. Контроль органічно вписується в загальний виробничий процес, охоплюючи всю господарську діяльність підприємства знизу догори. Тому організація контрольного процесу потребує широкого застосування розподілу та кооперації праці між службами, відділами, виконавцями. Здійснення контролю при виконанні антикризових програм потребує застосування специфічних прийомів до яких належать: дублюючий контроль повноти та вірогідності переданої інформації; апаратний контроль інформації, автоматичне виявлення порушень та виправлення помилок. На наш погляд, указана функція більш ефективно може бути використана за умов впровадження систем контролінгу на підприємствах, а зовнішній контроль повинен бути націлений на поточне оперативне відстежування стану справ за для термінового вирішення завдань відновлення платоспроможності підприємства, перебуваючого у кризовому стані.

Література

1. Білуха М. Т. Теорія бухгалтерського обліку : підручник / М. Т. Білуха. – К. : 2000. – 692 с.
2. Карпунь І. Н. Управління фінансовою санацією підприємства : навч. посібник / І. Н. Карпунь. – Львів : Магнолія-2006, 2007. – 418 с.
3. Мескон М. Х. Основы менеджмента ; пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 2001. – 800 с.
4. Стратегический менеджмент / Под ред. А. Н. Петрова. – СПб. : Питер, 2007. – 496 с.
5. Штангрет А. М. Антикризове управління підприємством : навч. посібник / А. М. Штангрет, О. І. Копилук. – К. : Знання, 2007. – 335 с.

УДК 330.341

І. В. ФЕДУЛОВА

Національний університет харчових технологій

ТЕОРЕТИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ ЩОДО ОБґРУНТУВАННЯ МОДЕЛІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Розглянуто основні теоретичні положення щодо обґрунтування циклічності в інноваційному розвитку промислового підприємства. Ці положення базуються на знаннях про ділові цикли, технологічні уклади, інноваційні процеси на макро- і мікрорівнях. Вважається, що життєві цикли технологічного укладу, технології і технічної системи обумовлюють існування життєциклічної еволюційної концепції інноваційного розвитку підприємства.

The author considers the basic theoretical positions concerning reasoning cyclicism in innovation development of industrial enterprise. This theory is based on the knowledge about business cycles, technological modes, and innovation processes on macro- and microlevels. It is believed that the life cycles of technological modes, technologies and technical system determine the existence of life cycle evolutionary concept of innovation-based development of enterprise.

Постановка проблеми. Основною передумовою розвитку підприємства є обов'язкове використання інновацій в підприємницькій діяльності. Однак для ефективного використання інновацій потрібна ідеалізована еволюційна модель інноваційного розвитку, яка б дозволила виявляти тенденції і закономірності інноваційного розвитку і виробляти рекомендації щодо забезпечення такого розвитку.

Ідея поєднання еволюції і циклічності процесів популярна при описанні різних історичних, соціальних і економічних явищ. Прямих доведень циклічності економічного розвитку в теперішній час не існує, але є багато теорій і концепцій, які підтверджують дане положення.